

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Sport Ocio Plus, S.L.

Autor

Alejandro Falces Castillo

Director

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza
2020-2021

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Sport Ocio Plus, S.L.

Application of Balance Scorecard for Sport Ocio Plus, S.L.

Autor / writer

Alejandro Falces Castillo

Director / Director

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen del proyecto: El principal objetivo de este trabajo es analizar la empresa SportOcio Plus, S.L. mediante el diseño y aplicación de un Cuadro de Mando Integral en el que se van a definir unos objetivos estratégicos concretos que ayudarán a que la empresa obtenga un crecimiento. Para ello hay que hacer un seguimiento de la estrategia que lleva a cabo y a través del estudio de sus indicadores más importantes (elementos operativos) y la evaluación de las distintas perspectivas que componen su estrategia, encaminarla hacia la más adecuada y conveniente y así conseguir una mejor posición respecto a sus competidores.

Todo ello se verá reflejado de manera visual en un mapa estratégico que relacionará los aspectos más importantes de cada perspectiva de seguimiento que conducirá a la consecución de las metas marcadas.

Abstract: *The main goal of this dissertation is to analyze the company SportOcio Plus, S.L. through the design and application of a Balanced Scorecard in which objectives will be defined that will help the company obtain growth. To do this, it is necessary to monitor the strategy it follows and through the study of its most important indicators (operational elements) and the evaluation of the different perspectives that make up its strategy, direct it towards the most appropriate and convenient and thus achieve a better position with respect to its competitors.*

All this will be reflected visually in a strategic map that will relate the most important aspects of each monitoring perspective that will lead to the achievement of the goals set.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard, análisis, DAFO, CAME, misión, visión, valores.

ÍNDICE

1)	Objetivo	5
2)	Cuadro de mando integral.....	6-8
3)	Análisis de la empresa: SPORT OCIO PLUS, S.L.....	8-10
	3.1. Clientes.....	8-9
	3.2. Servicios.....	9
	3.3. Diferenciación	9-10
	3.4. Instalaciones.....	10
	3.5. Organización.....	10
4)	Análisis DAFO	11-17
5)	Análisis CAME.....	18-20
6)	Misión, visión y valores.....	21-23
7)	Mapa estratégico.....	24-29
	7.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	24-25
	7.2. Perspectiva de operaciones internas.....	25-26
	7.3. Perspectiva de clientes	27
	7.4. Perspectiva financiera.....	27-28
8)	Líneas de actuación.....	30-31
9)	Conclusiones.....	32-33
10)	Referencias bibliográficas.....	34
11)	Anexos.....	35-36

1. Objetivo:

Según Kaplan y Norton, quienes desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (CMI), éste *“complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización”*. El Cuadro de Mando Integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, Para ello, la organización es analizada desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. El diseño de un cuadro de mando debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo. Visto desde esta perspectiva el Cuadro de Mando Integral puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de una organización.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización:

- desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- introduzca productos y servicios innovadores deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera
- movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta y
- aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

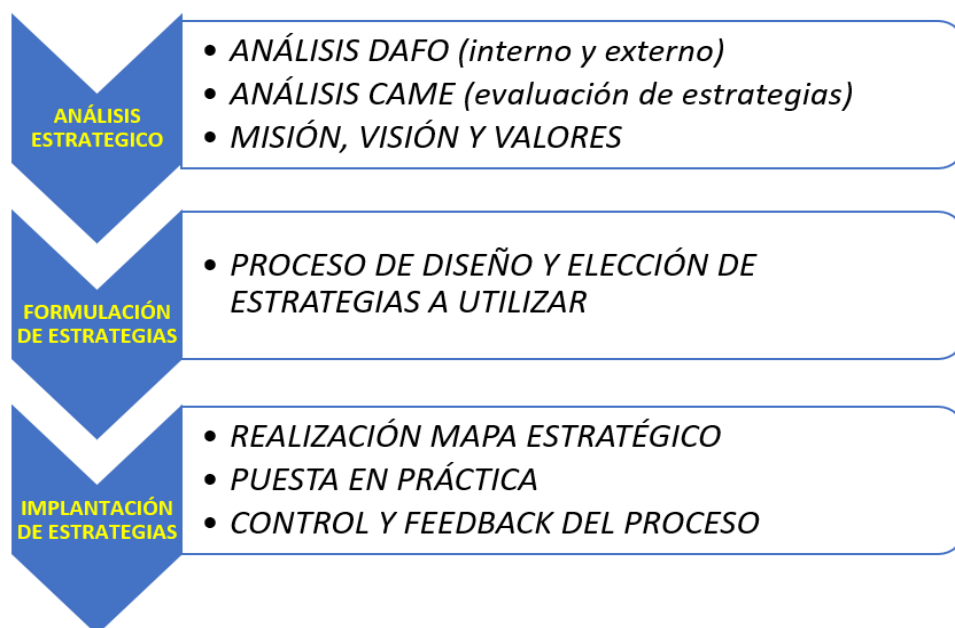
Sabiendo todo esto, el objetivo principal va a ser realizar dicho Cuadro de Mando Integral de una manera óptima con el fin de ayudar a la empresa a tener un futuro de crecimiento y progreso continuo que le haga mejorar en todos los aspectos.

2. Cuadro de Mando Integral: descripción y metodología.

El Cuadro de Mando Integral, o también llamado Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión empresarial que cada día tiene más relevancia en la toma de decisiones que realizan diariamente las empresas y a la hora de establecer un equilibrio óptimo del modelo estratégico que siguen. A pesar de estar relacionada por defecto con las grandes empresas, se ha comprobado que también se puede adecuar perfectamente en una PYME y que ayuda de forma muy importante en la relación entre los aspectos clave de cada una de las perspectivas de seguimiento que tenga la empresa ofreciendo una imagen visual de todo ello mediante la realización de un mapa estratégico.

Para realizar correctamente el Cuadro de Mando Integral para Sport Ocio Plus, S.L. vamos a seguir la metodología que debe seguir esta herramienta de gestión empresarial.

Figura 1: Proceso previo a la realización del Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Para comenzar todo este proceso, lo primero de todo, necesitamos recabar toda la información posible sobre la empresa a analizar. En este caso, hemos realizado un cuestionario al director de la empresa, D. Luis Barreales, que nos ha aportado la mayoría de la información necesaria y también tenemos información más interna en cuanto a la mano de obra al haber entrevistado también a un operario de la empresa.

Una vez recojemos toda la información se realiza un análisis estratégico tanto interno como externo de la empresa mediante el análisis DAFO con el que conocemos la situación actual en la que se encuentra.

En él encontramos, centrándonos en el nivel interno, las fortalezas que posee la empresa pero también las debilidades que pueden hacerla más vulnerable frente a las competidoras.

Por otro lado, en el nivel externo, vemos las oportunidades que encontramos en el mercado las cuales podemos aprovechar en nuestro beneficio pero también las amenazas y situaciones de riesgo a las que podemos estar expuestos y que pueden afectarnos negativamente.

Con el DAFO ya definido pasamos a realizar el siguiente análisis, CAME. En él, descubrimos las estrategias que puede seguir la empresa que hacen que podamos diseñar y realizar la elección de éstas.

Este análisis está basado en cómo podemos CORREGIR las debilidades para poder aprovechar las oportunidades estableciendo unas estrategias de reorientación.

Establecemos estrategias de supervivencia para AFRONTAR las amenazas no dejando crecer las debilidades.

Seguimos con las estrategias defensivas que van a hacer posible el MANTENER las fortalezas afrontando las amenazas del mercado y finalizamos con las estrategias de ataque-posicionamiento para EXPLOTAR las fortalezas aprovechando las oportunidades que nos ofrece el mercado.

Finalmente, es importante que conozcamos la misión, visión y valores que tiene la empresa para tener una perspectiva global de la misma. Así sabremos qué realiza la empresa, cómo es su funcionamiento, cuáles son los objetivos largoplacistas de la

misma y hasta dónde queremos llegar y cuáles son los factores diferenciadores de la empresa que la definen y que la hacen diferente al resto.

Como se puede ver en la figura 1, el siguiente paso es el de la formulación de las estrategias realizando el diseño y selección de las mismas con un mapa estratégico en el que estén claramente definidos los objetivos, que tienen que estar alineados entre ellos para así poder dirigir las decisiones tomadas hacia la consecución de los mismos, y llevando además un control de supervisión constante para ver cómo evoluciona el proceso, identificar los posibles errores que sucedan y corregirlos lo antes posible para que así, el crecimiento perdure en el tiempo.

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA: SPORT OCIO PLUS, S.L.

SPORT OCIO PLUS SL es una empresa localizada en ZARAGOZA dedicada a

1. la construcción y reformas de instalaciones deportivas.
2. la instalación de pavimentos deportivos, así como la instalación de todo tipo de pavimentos.
3. la distribución, comercialización, instalación y mantenimiento de productos y elementos de jardinería, césped artificial o natural, grav.

con domicilio fiscal en Calle CNO FUENTE JUNQUERA 100, ZARAGOZA (ZARAGOZA).

3.1. CLIENTES

Como la misma empresa comunica a través de su página web, “como una empresa cercana al cliente, nuestra orientación al cliente es una de nuestras competencias. Nuestro objetivo es atender los deseos de nuestros clientes y usuarios de manera individualizada y encontrar soluciones adaptadas. Esto asegura una mejor capacidad, calidad y mejores posibilidades de uso de las instalaciones deportivas”.

El trato a los clientes es algo muy importante a la hora de conseguir su satisfacción, mejorar su calidad de servicio esperado y además, poder fidelizar la demanda de nuestro servicio por su parte.

Sport Ocio Plus trabaja nacionalmente con clientes por toda España. Trabaja tanto con particulares, como con entidades públicas y privadas.

Algunos de ellos son entidades conocidas y de gran importancia en el mundo deportivo como por ejemplo el equipo de fútbol sala de Zaragoza, el Fútbol Emotion Zaragoza AD Sala 10 o también clubes de fútbol profesional de primera división como es el caso del Granada Club de Fútbol o el Real Betis Balompié.

3.2. SERVICIOS

Trabajan mano a mano con empresas locales que a menudo guardan una buena relación con las asociaciones implicadas. Un buen modo de ahorrar costes para las asociaciones, una oportunidad para apoyar el empleo local para los clientes, y para ellos, la manera ideal de fomentar la participación local y proteger el medio ambiente.

Trabajan con todo tipo de materiales, eso sí, buscando siempre una RSC adecuada que haga que su contribución a la contaminación del medioambiente sea la menor posible.

El servicio que ofrece tiene un amplio abanico de variedades ya que a toda superficie se le puede dar una diferente utilidad, llevando con ello la necesidad de un tipo de pavimento distinto y todo esto, SportOcio lo ofrece.

Está vinculado a grandes constructoras tanto locales como nacionales. En el caso de Zaragoza, trabaja con constructoras como LUJAMA, S.A. y con CASTILLO BALDUZ, las cuales copan casi el 100% del mercado de construcción en la ciudad maña.

Dispone de todo tipo de material necesario para la realización de cualquier tipo de pavimento y compra toda su materia prima a proveedores regionales como forma de apoyo al emprendimiento de la zona regional de Aragón.

3.3. DIFERENCIACION

Realizan proyectos personalizados de instalaciones. Tienen la eficacia, servicio y trato personalizado presentes en todas las acciones que realizan con todos sus clientes ya que creen que es el camino y la vía por la que se deben asentar las bases para poder llegar a constituir una relación comercial.

Con ello quieren conseguir sobre todo una gran imagen de marca, proyectarla por todo el país, y a través del WOM (boca a boca) darse a conocer gracias a clientes ya satisfechos con los servicios de calidad recibidos.

3.4. INSTALACIONES

Posee una gran nave donde almacena todo tipo de productos y de materia prima, además de maquinaria necesaria para los procesos de instalación de pavimentos.

Está ubicada en Cuarte de Huerva (Zaragoza).

Dispone de una nueva nave ubicada en Marbella, que le da un mayor alcance en la zona sur de España evitando así costes de transporte de la materia prima, pudiendo almacenar parte de ella en esta ubicación.

3.5. ORGANIZACIÓN Y ORGANIGRAMA

La empresa tiene pocos trabajadores, ya que no es de gran tamaño y muchos son temporales.

Diríamos quizás que es el aspecto para mejorar por parte de la empresa ya que no tiene muy bien estructurado este apartado.

El director y fundador se encarga de la mayoría de asuntos administrativos y comerciales. Es la persona que consigue los acuerdos, realiza las llamadas necesarias y se encarga de aumentar la cartera de clientes.

Posee una persona con la función de abogado de la empresa encargada de todo el tema legal en cuanto a permisos y licencias y posibles problemas que puedan surgir en temas laborales del día a día y relacionados con los proyectos.

Y finalmente están los operarios y peones que se encargan de la compra de los materiales una vez estudiados las mejores opciones por parte del director, y que también se encargan tanto del transporte de los materiales y maquinaria, así como de la realización de la instalación de la superficie necesaria.

Realizan cursos de formación a las personas que contratan para tener un mayor conocimiento de los temas a tratar y así asegurarse una calidad de servicio acorde a lo que busca el cliente.

4. ANÁLISIS DAFO

Para iniciar este análisis es necesario recoger la máxima información posible acerca de la empresa y, como ya he comentado anteriormente, se realizó una entrevista mediante un cuestionario tanto al director de la empresa como a un operario de la misma.

Esta entrevista está dividida en cuatro apartados correspondiendo cada uno de ellos a cada una de las perspectivas que sigue la empresa: financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento.

El análisis DAFO se divide en dos partes:

- **Análisis interno:** trata de identificar las actividades que la empresa hace realmente bien para fortalecerlas y conseguir mantenerlas, y las debilidades que pueda tener para corregirlas. Respecto al mapa estratégico, se ve reflejado este apartado dos perspectivas de seguimiento. La primera en la de procesos internos y la segunda, la de aprendizaje y crecimiento.
- **Análisis externo:** son agentes ajenos a la empresa, es lo que no podemos controlar. Nos referimos a las amenazas y situaciones de riesgo que tenemos que afrontar, pero también a las oportunidades que nos brinda el mercado y que debemos aprovechar para no quedarnos atrás en la competitividad del mercado.

Con esta información tendremos una visión de la situación actual de la empresa y podremos continuar con el siguiente análisis, CAME.

Partiendo del análisis interno vamos a identificar primero las **debilidades** que tiene la empresa SPORT OCIO PLUS, S.L.

- ❖ **Falta de un esquema organizativo bien estructurado:** esto le brinda un orden bajo a la empresa y no le permite seguir una determinada dirección. Para diferenciar las tareas por los distintos departamentos y poder realizarlas de una forma correcta tienen que establecerse unos responsables profesionales de cada área a los que les serán asignados unas funciones concretas.
- ❖ **Falta de comunicación interna:** Al no haber un esquema bien organizado la comunicación efectiva interna brilla por su ausencia. Los trabajadores están muy lejos de estar bien informados sobre los problemas que puede tener la empresa y

eso hace que cuando surja alguno, se tarde más de lo que se debería en poder solucionarlos.

- ❖ **Motivación de los trabajadores:** al ser trabajos temporales por proyectos no tienen la seguridad de poder continuar durante un período concreto de tiempo. Además, no cuentan con incentivos por realizar de manera correcta su trabajo, incluso realizando horas extras a las de su jornada por lo que la motivación no es un punto fuerte.

Si queremos identificar las características más destacadas de una empresa, las actividades que generan una ventaja competitiva y que hacen diferenciarse a la empresa de otras, tendremos que hacernos preguntas tales como: ¿Qué es lo que la empresa realiza realmente bien?, ¿Qué es lo que nos hace conseguir esa ventaja sobre los demás?, ¿Qué destacarías del funcionamiento de Sport Ocio Plus, S.L.?

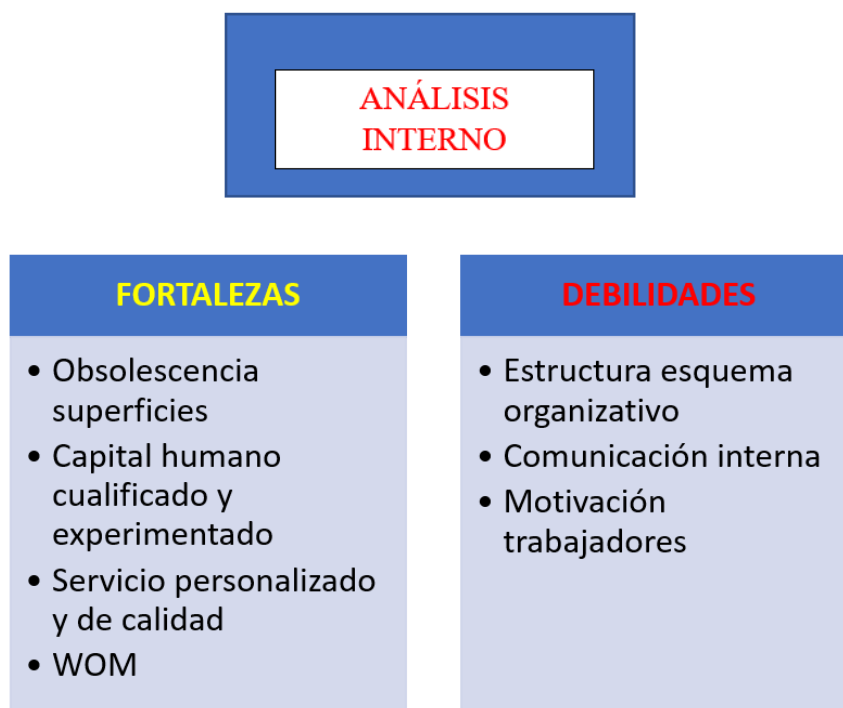
Con la información obtenida tenemos las siguientes **fortalezas** de empresa:

- ❖ **Obsolescencia de superficies instaladas:** La obsolescencia de un producto tiene muchos factores a tener en cuenta y en el caso de los pavimentos y todo tipo de superficies como césped artificial, resinas, caucho, madera, vinílicos tienen una vida útil que puede verse afectada por su uso constante, condiciones meteorológicas y por la propia naturaleza del suelo. Esto hace que cada cierto tiempo, pese al mantenimiento invertido, haya que realizar una renovación o reinstalación de la superficie, que habiendo conseguido la fidelidad del cliente tras el buen servicio, hará que tengamos la posibilidad de un nuevo proyecto.
- ❖ **Capital humano cualificado y experimentado:** Si quieres ofrecer un buen servicio al cliente, este tiene que venir acompañado de una cualificación alta en tus empleados. En el caso de Sport Ocio Plus, S. L., cuenta con un curso de formación para todos sus nuevos empleados para especializarles en el trabajo a realizar dentro de la compañía. También hay que saber que se pide como requisito a los posibles nuevos trabajadores tener una experiencia mínima en el sector de 3 años, lo que asegura tener ya unas capacidades y conocimientos lo suficientemente aptos para ello.

- ❖ **Servicio personalizado y de calidad:** Como se ha comentado anteriormente, la empresa tiene como principal objetivo satisfacer a sus clientes a través de un servicio personalizado cuidando al máximo los detalles demandados. A eso, hay que sumarle la utilización de materia prima de calidad, la cual consigue a través de proveedores con certificados de calidad ISO 9000, ISO 9001:2015 en cuanto a los materiales para la producción de bienes y servicios o la ISO 140001:2015 en relación con la gestión medioambiental.

- ❖ **Boca a Boca ó WOM (Word of Mouth):** Muchas empresas creen que si el servicio que ofrecen es óptimo hablará por sí mismo y que seguramente necesitarán muy poco esfuerzo publicitario para alcanzar otros clientes potenciales. Es el caso de Sport Ocio Plus, S. L. ya que mediante este tipo de marketing ha conseguido varios proyectos sobre todo en el mundo deportivo relacionado con el fútbol. Y es que la fama, imagen que tengan las personas que han demandado tu servicio sobre tu empresa acaba siendo un factor determinante en muchas ocasiones.

Tabla 1. Análisis interno.



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis externo de la empresa vamos a analizar todo aquello que no podemos controlar, es ajeno a la empresa pero que nos puede influir tanto de manera positiva como negativa. En este apartado encontramos las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas del mismo.

Las **amenazas** del mercado son aquellas que nos pueden influir negativamente y que hay que ser capaz de identificarlas lo antes posibles para así poder solventarlas en un futuro cercano.

En la actualidad, una amenaza muy destacable e importante es la ya conocida:

- ❖ **Pandemia mundial por la Covid-19.** Nos encontramos en una situación en la que la incertidumbre existente en todo el mundo es muy alta y eso afecta y mucho al sector empresarial dependiendo de la actividad a la que se dedique.

Un aumento de los casos de contagio o la aparición de una mutación más contagiosa de este nuevo virus mundial podría generar la vuelta a confinamientos completos y al parón así de actividades que afectarían muy negativamente en el caso de la empresa que estudiamos y analizamos.

Si no hay uso de instalaciones con superficies que necesitan de ser instaladas, no hay un desgaste de éstas ni puede surgir una necesidad de renovación ya que no están siendo utilizadas.

Por suerte, Sport Ocio Plus, S. L. ha podido sobrevivir a este calvario emergido unos meses atrás y si no hubiera nuevas noticias negativas en relación a este asunto, se prevé que la actividad seguirá siendo beneficiosa y surgirán los proyectos suficientes para la supervivencia de la empresa.

- ❖ **Crisis económica:** Pese a haber superado esta mala situación por el momento, nos encontramos con que varios de los proveedores que suministraban materias primas y productos a la empresa han tenido la tan mala suerte de quebrar al no poder hacerse cargo de los gastos sin tener ingreso alguno. Es por ello, que se tienen que buscar nuevos proveedores no acordes con la filosofía de la empresa

de apoyar a las empresas regionales ya que no pueden suministrar lo requerido para la realización adecuada de los proyectos y que garanticen un resultado de calidad.

- ❖ **Alta competencia nacional:** La intención de expandirse nacionalmente por más lugares de España que abarquen un mayor territorio se ve frenada por la competencia ya existente en este sector en distintas ciudades del país. Habrá que realizar un gran esfuerzo y una estrategia adecuada para hacer que el coste de cambio de los clientes de los competidores de dicha zona sean menores que los de seguir confiando en la empresa que les realizó la última instalación. Por ejemplo, sólo en Madrid, encontramos unas 700 empresas relacionadas con la instalación y tratamiento de superficies y pavimentos.

Para tratar de paliar estas posibles amenazas hay que estar atento también a lo positivo del mercado y buscar cuáles son las oportunidades existentes que tenemos que aprovechar para mejorar la situación de la empresa.

Este apartado responde a las preguntas: ¿Cómo está cambiando la sociedad ante la situación actual?, ¿Qué situaciones pueden hacer que mejore la situación de la empresa? ¿Cómo podemos aumentar la ventaja competitiva sobre nuestros competidores?.

Las **oportunidades** que nos brinda el mercado cabe destacar las siguientes:

- ❖ **Ampliar número instalaciones** abarcando así un mayor terreno nacional y teniendo una mayor cercanía a nuevos clientes potenciales.
- ❖ **Situación actual positiva:** Durante el período de confinamiento total, mucha gente se vió encerrada en sus casas sin poder hacer prácticamente nada. Las viviendas con terrazas o jardines pasaron a ser la envidia mundial elevando el valor de tener una terraza o jardín en casa a niveles nunca imaginados. Aprovechando que la mejora en la situación de la pandemia mundial ha dado un respiro a muchas personas, se han multiplicado, por ejemplo, las demandas de terrenos con superficies de césped artificial para tener la posibilidad, en caso de

un nuevo confinamiento, de poder disfrutar del aire libre. Un espacio al aire libre en una vivienda ha pasado a ser un bien de primera necesidad en la mente de la mayoría de las personas y eso lo está aprovechando este sector con el aumento de los proyectos que ello conlleva.

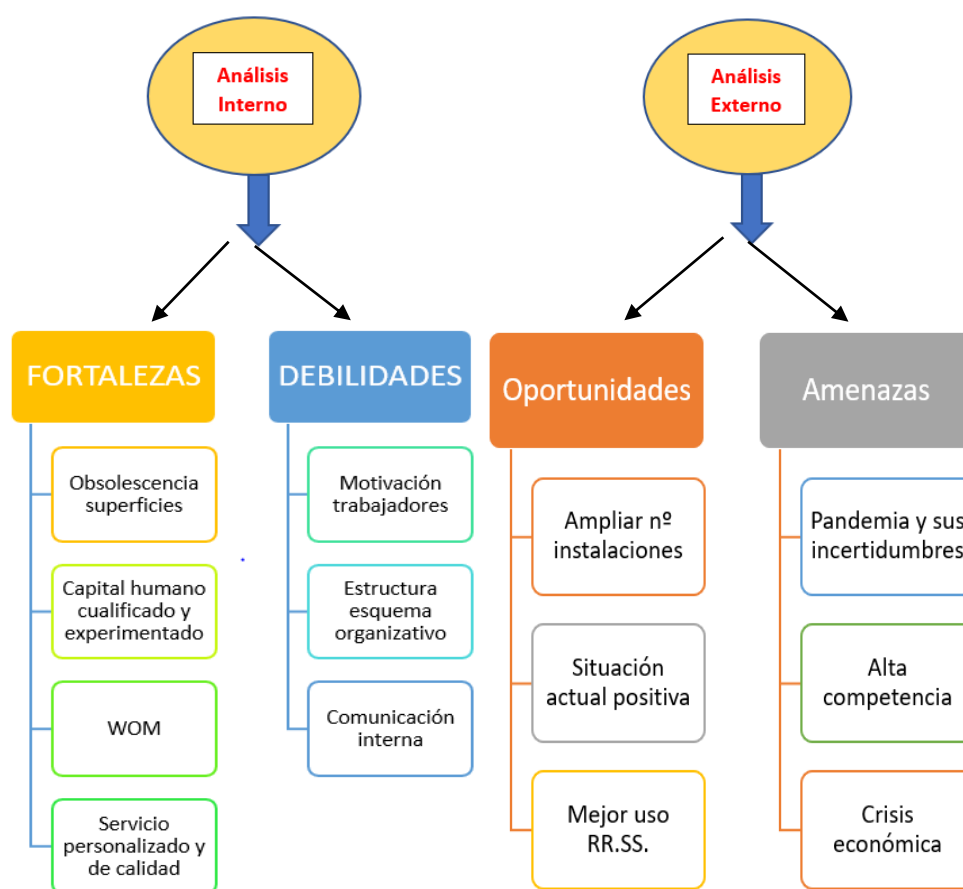
- ❖ **Mejora Redes Sociales:** todo el mundo sabe que, en la actualidad, las redes sociales copan una importancia social brutal. Las empresas tienen que ver en esto una oportunidad muy grande para darse a conocer mediante publicidad en todo tipo de redes. Un perfil bien cuidado y actualizado, con imágenes de los proyectos y sus buenos resultados y una estética original en sus publicaciones causarán intriga y curiosidad en los usuarios a los que consigan alcanzar a través de estos medios. Seguramente conseguirán que su imagen de marca mejore y su demanda futura aumente.

Tabla 2. Análisis externo.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

5. ANÁLISIS CAME

Ilustración 1. Análisis CAME



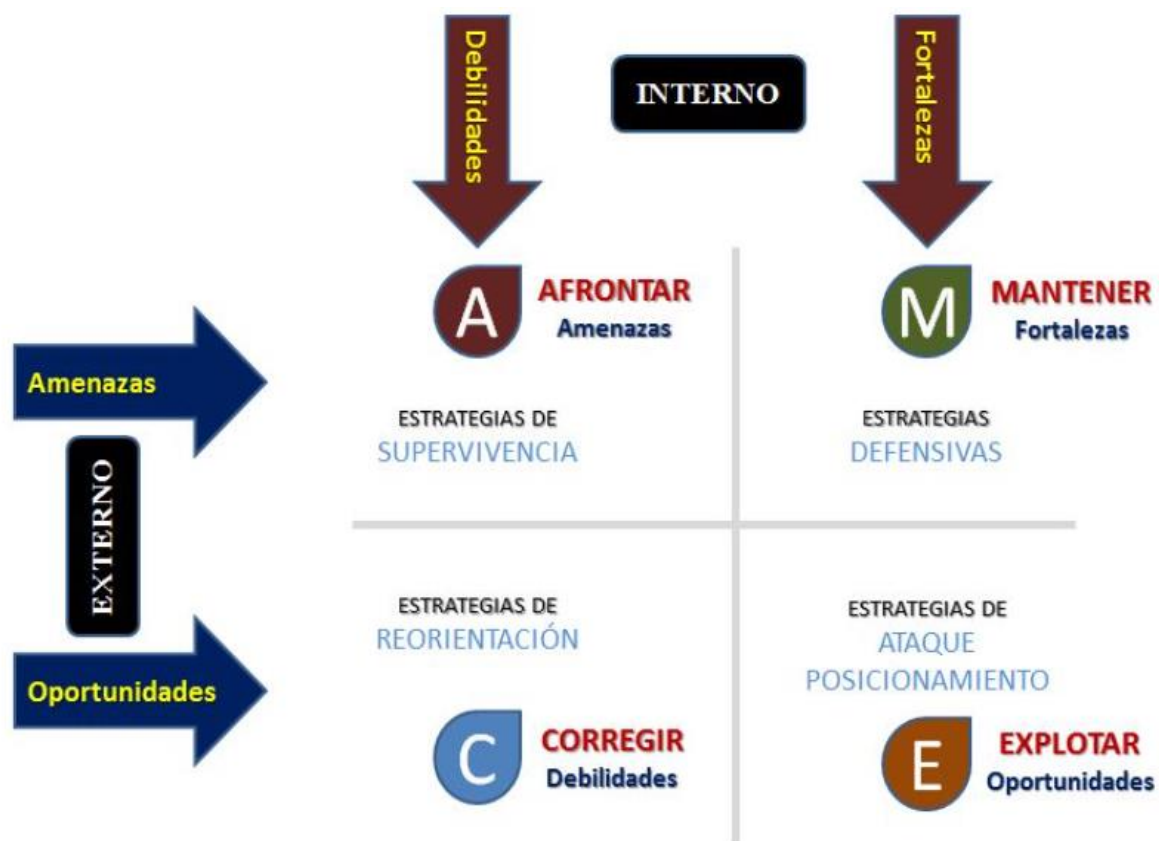
Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

Tras realizar el análisis DAFO, ya podemos dar paso al análisis CAME en el que vamos a aportar soluciones a cada una de las debilidades y amenazas identificadas y también vamos a tratar de continuar con las características que hacen fuerte a la empresa y consejos para aprovechar las oportunidades que no brinda el mercado.

En resumen, vamos a definir las estrategias que debe seguir la empresa para:

- CORREGIR las debilidades,
- AFRONTAR las amenazas,
- MANTENER las fortalezas y
- EXPLOTAR las oportunidades.

Ilustración 2. Análisis CAME.2



Fuente: captura internet

Como observamos, las estrategias de supervivencia están ligadas a las amenazas y a las debilidades. Las estrategias defensivas por su parte, a las fortalezas y amenazas.

Las oportunidades y debilidades se aprovechan y corrigen ,correspondientemente, con las estrategias de Reorientación y finalmente, las estrategias ofensivas o de ataque-posicionamiento están relacionadas con las oportunidades y fortalezas.

El análisis CAME propuesto para la empresa SPORT OCIO PLUS, S. L. es el siguiente:

Figura 2.



Fuente: Elaboración propia.

6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión, visión y valores de una empresa son las bases de la cultura de ésta, son en lo más profundo lo que hace que se tomen unas decisiones u otras, dotan de identidad a la organización, alinean la motivación y el enfoque de los colaboradores en una dirección unificada.

El hecho de tener enunciada la misión, la visión y los valores de tu empresa también ayudan a fomentar el sentido de pertenencia, ya que de esta manera los que forman parte de la organización, los pueden hacer suyos y sentir que orientan sus esfuerzos hacia un objetivo mayor que los individuales.

Es importante dedicar un tiempo a la reflexión de nuestra misión, visión y valores antes de lanzarnos a crear políticas de actuación y estrategias, ya que las decisiones que tomemos serán más acertadas si tienen una base sólida y si todos en la empresa entienden perfectamente a qué nos dedicamos, cómo lo hacemos y a dónde queremos llegar.

Pero para entender estos conceptos mejor, es más fácil si lo hacemos por separado.

El enunciado de la **misión** debe responder a las preguntas ¿A qué nos dedicamos?; ¿Por qué existimos?; ¿Cuál es nuestro propósito?; ¿Cómo lo hacemos?; ¿En qué mercados?

Y por eso SPORT OCIO define su misión así:

Como dice el director, y así está reflejado en su página web, “Somos una empresa cercana al cliente. Nuestra orientación al cliente es una de nuestras competencias. Nuestro objetivo es atender los deseos de nuestros clientes y usuarios de manera individualizada y encontrar soluciones adaptadas. Esto asegura una mejor capacidad, calidad y mejores posibilidades de uso de las instalaciones deportivas”.

La visión nos hace saber el objetivo que tiene la empresa, el dónde quiere verse en el futuro y a dónde quiere llegar. Debe ser realista e inspiradora y servir de estímulo para conseguir algo muy bueno y que, además, está a nuestro alcance si lo hacemos bien.

La **visión** de SPORT OCIO PLUS, S.L. es la de ser un referente en España en cuanto a instalaciones de todo tipo de pavimentos, ser la plantilla de cada zapatilla de las personas. Ser reconocida por su excelencia en el trato personal y la personalización de cada detalle. Generar un bienestar social muy alto y conseguir proyectos ambiciosos de un alto calibre.

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma. Los valores son la “personalidad” de la empresa.

No deben reflejar el deseo o la expectativa de los dirigentes o fundadores de la empresa, sino los principios éticos reales, actuales, en base a los que se asienta la cultura de la empresa.

Un conjunto de valores bien definidos será clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos como individuos, y operarán como una forma de educación empresarial dentro de la misma.

Los **valores** de SPORT OCIO PLUS, S.L. son la de ser la empresa que ponga a todo el mundo con los pies en la tierra, relacionando dicha metáfora con lo que realiza la empresa, la instalación de pavimentos para que la gente disfrute al máximo de su uso.

Poner a todo el mundo con los pies en la tierra desde el punto de vista ecológico, usando materiales ECO, y fomentando la no contaminación, ofreciendo una imagen de empresa que se preocupa por el medioambiente y que tiene una responsabilidad social corporativa (RSC).

Es un tema actual muy importante que toda empresa tiene que tener en cuenta si no quiere perder una parte de demanda que le da mucha importancia a estos aspectos.

Es un claro ejemplo de que no importan sólo los indicadores financieros en una empresa, sino también los intangibles que van a hacer tener una mejor imagen de la empresa.

A este valor hay que añadirle el de la calidad ofrecida, solidaridad, confianza, responsabilidad, trabajo en equipo, originalidad y competitividad. Todo esto maximizado va a hacer que la empresa tenga un clima agradable a la hora de trabajar.

Ilustración 3. Misión, visión y valores.

Misión, visión y valores de una empresa.

Es la razón de ser de una
empresa.



Fuente: Captura internet

7. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Scorecard.

Como podemos observar en la Figura 3 que tenemos debajo y como dice D. Alfonso López, “El mapa estratégico puede leerse de varias formas: si la lectura es en sentido horizontal estamos haciendo referencia a las diferentes estrategias perspectivas, si es vertical, estamos apuntando a las líneas estratégicas. Es importante que el mapa tenga consistencia y el conjunto de objetivos financieros y no financieros esté equilibrado, así como que la visión y misión de la empresa hayan sido correctamente planteados, pues se constituirán en la “diana” a la que apuntar para que los objetivos planteados en el mapa tengan sentido y valor”.

Una vez tenemos las características destacables de la empresa y sus puntos de mejora, pasamos a realizar dicho Mapa Estratégico por el cual conseguiremos establecer una estrategia adecuada alineando los objetivos que se han definido en el anterior análisis CAME a través de cada una de las perspectivas de seguimiento.

Cada una de las perspectivas se marca unos objetivos que realizados correctamente harán que consigamos otros directamente relacionados a ellos.

En un primer paso tenemos los objetivos de aprendizaje y crecimiento que son la base de este mapa estratégico que darán paso al logro de la consecución de los objetivos marcados en los procesos internos. Éstos darán pie a que los objetivos relacionados con los clientes se consigan con mayor facilidad y al cumplir dichos objetivos cumpliremos los relacionados con las finanzas, los objetivos financieros de la empresa.

A continuación vamos a resumir cada una de las perspectivas con cada uno de sus objetivos.

a. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Esta perspectiva tiene mucha importancia actualmente ya que, como hemos dicho antes, es la base del mapa estratégico. Trata de analizar recursos no financieros como los recursos humanos, clima organizacional, capital humano, su motivación e incentivos, todo ello constituyendo un capital intelectual que va a ser clave para la consecución de otros objetivos y que está considerado como un recurso estratégico de primer nivel que se tiene que cuidar muy bien.

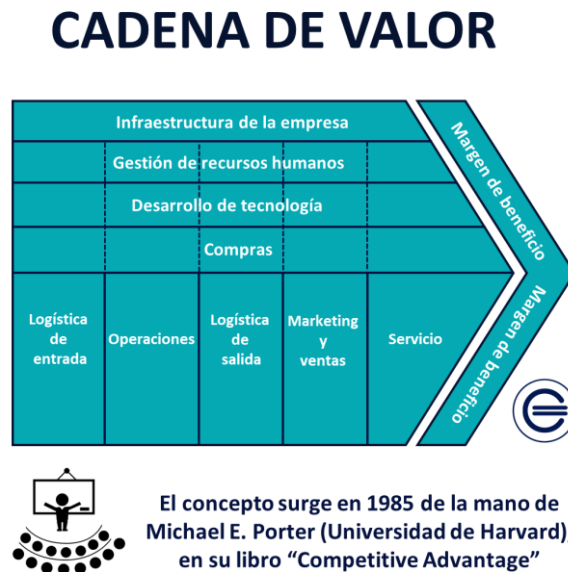
En nuestro mapa estratégico tenemos los siguientes objetivos:

- ❖ Mantener y fortalecer relaciones: Si mantenemos clientes y fortalecemos la relación con ellos estamos consiguiendo no sólo fidelizarlos sino conseguir así que la competencia no disponga de ese cliente, lo cual significara un nivel seguro de ingresos y además el saber que dichos clientes tienen una buena imagen de la empresa que pueden publicitar a posibles clientes objetivo.
- ❖ Planes de formación y desarrollo: Cuanto más formado esté nuestro equipo de trabajadores, mayor será el beneficio que nos aporten en cuanto a calidad de trabajo y ahorro en tiempo de producción.
- ❖ Satisfacción y motivación de los trabajadores: hecho esencial que hay que conseguir para que nuestra empresa pueda conseguir los objetivos. Un empleado con poca motivación y poco satisfecho es un empleado que va a ser poco rentable y que no va a aportar el 100% a la empresa. El acuerdo de incentivos es una buena medida para ello o premiarlos de alguna manera por su labor bien realizada o aumentos de salarios.
- ❖ Creación de nuevas alianzas: por ejemplo, con proveedores pudiendo obtener así beneficios. Obtenemos sinergias combinando lo mejor de varias empresas, transferencia de maquinaria o tecnología, acceso a nuevos mercados, posibilidad de establecer contacto con nuevos clientes.

7.2. PERSPECTIVA DE OPERACIONES INTERNAS

En esta perspectiva se siguen las actividades que dan valor a la empresa y eso nos relaciona directamente con la Cadena de valor de Porter que nos da a conocer mejor la empresa analizando el proceso de producción que sigue.

Ilustración 4. Cadena de Valor.



Fuente: captura internet

En cuanto a esta perspectiva de procesos internos tenemos los siguientes objetivos;

- ❖ Reestructuración interna y creación de puestos intermedios: Un equipo mal estructurado no puede conseguir nunca sus objetivos de manera óptima. Éste es el principal problema de la empresa y va a tener que generar unos puestos intermedios con empleados cualificados teniendo cada uno de ellos una tarea específica y relacionando más así los departamentos dotando de una mejora en la comunicación interna de la compañía.
- ❖ Manejo y mejora de las Redes Sociales: en la actualidad las RR.SS. son algo esencial a la hora de darse a conocer y de publicitarse. A través de ellas puedes llegar a conseguir clientes que sin este recurso jamás hubieras podido imaginar que lo iban a ser. Representa gran parte del marketing visual de la empresa de cara a los clientes potenciales y tiene la capacidad de generar una gran imagen de marca resaltando en ellas sus principales características a destacar.
- ❖ Eficiencia de los proyectos: Trabajo bien hecho y a tiempo es igual a satisfacción de los clientes. Esto se consigue fundamentalmente a través de los empleados que gracias a la formación que tienen por el objetivo conseguido del paso anterior, van a poder conseguir el presente aquí descrito.

- ❖ Mantener calidad del servicio: otro aspecto fundamental para seguir teniendo esa ventaja competitiva de la que goza la empresa y que va relacionada también con la eficiencia en los proyectos y la cualificación y formación de los empleados, además del uso de la mejor materia prima y maquinaria que harán con ellos tener al cliente muy satisfecho por la personalización y calidad recibida.

7.3. PERSPECTIVA CLIENTES:

El conocer las necesidades de los clientes nos va a dar una ventaja competitiva al saber cómo satisfacer sus necesidades mejor que los demás. Los clientes siempre tiene que ser lo más importante para la empresa y gracias a ellos la compañía puede continuar, sin ellos no habría nada.

- ❖ Fortalecer imagen empresa: conseguir fortalecer la imagen de marca es esencial para conseguir clientes. Cuanto más hablen y mejor, mayor posibilidad de aumento de demanda de instalaciones de pavimentos tendrá la empresa. Tendrá que seguir destacando en calidad de servicio y en conseguirlo a través de un objetivo actual importante y que llama la atención positivamente del público objetivo, que es la del cuidado del mediomambiente.
- ❖ Captación clientes potenciales: Entrar en nuevos nichos de mercado, expandirse por toda la nación, darse a conocer por más lugares para no quedarse estancado y poder seguir creciendo .
- ❖ Fidelización clientes: Objetivo importante. Un cliente fiel no solo da beneficio económico a la empresa a la hora de comprar nuestros servicios sino que sabemos también que nos podrá beneficiar de cara darnos una buena imagen y tener una mayor posibilidad de conseguir más clientes por el WOM. Esta fidelización tendrá que conseguirse a través de la continuidad o mejora de la ya buena calidad de servicio y de la oferta de descuentos por fidelización del cliente.

7.4. PERSPECTIVA FINANCIERA:

Esta perspectiva se mide a través de los resultados financieros y tienen una visión a largo plazo en cuanto a la maximización del valor de la empresa y su rentabilidad. Nos refleja la situación de la empresa y va a ser el reflejo de la buena o no actuación de la empresa en cada una de las perspectivas estratégicas realizadas.

En este apartado tenemos los siguientes objetivos:

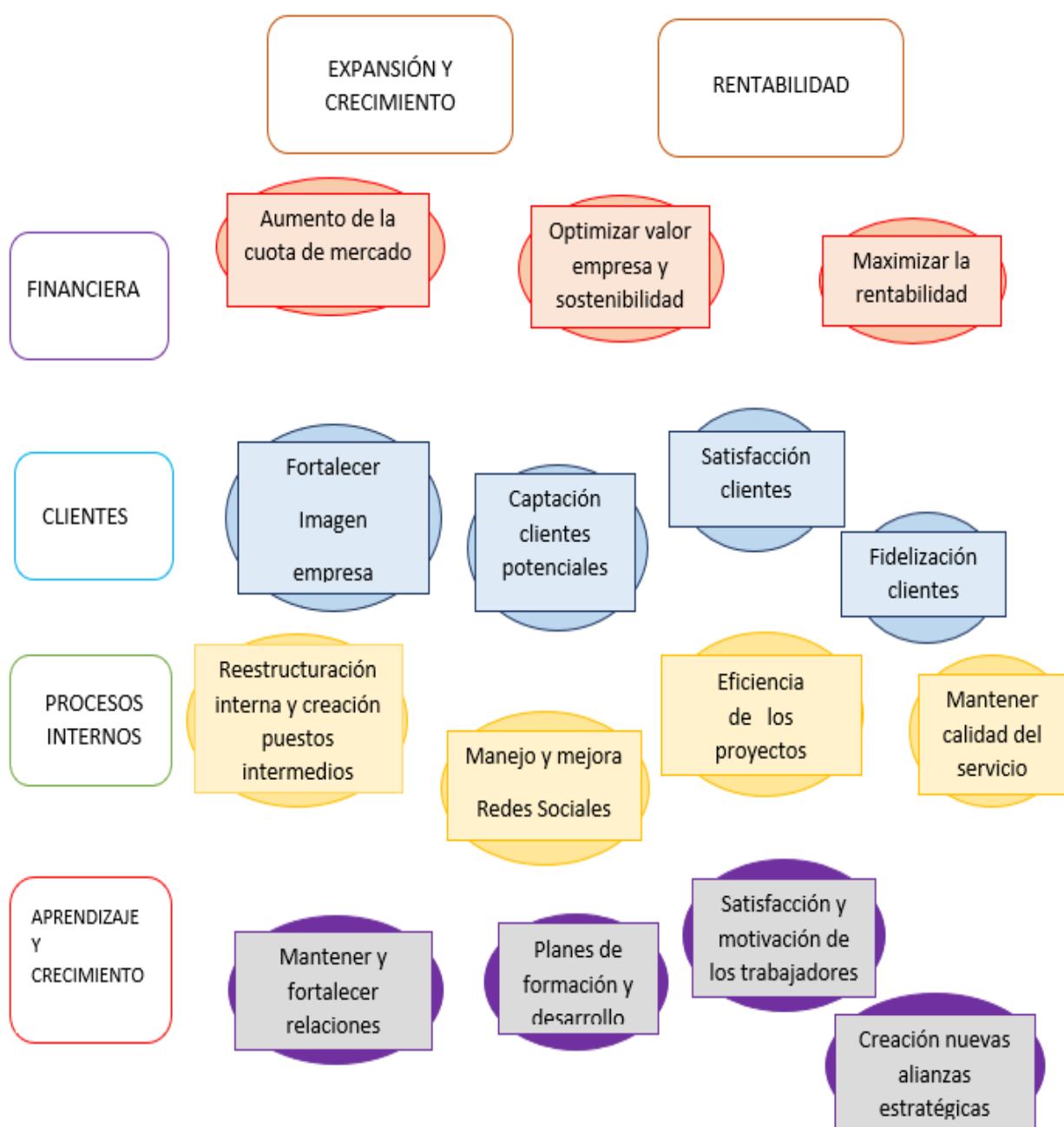
- ❖ Aumento de cuota de mercado: con la mejora de la comunicación, redes sociales, fortalecimiento de relaciones y nuevas alianzas, mejora del

proceso productivo se llegaría a un mayor número de clientes que haría aumentar potencialmente la cuota de mercado de la empresa. Tendrían más clientes, más relaciones, más ingresos.

- ❖ Optimizar valor empresa y sostenibilidad: el valor de la empresa es algo muy importante y esencial a la hora de alcanzar el éxito. Y la sostenibilidad es la forma de gestionar los recursos y hacer que sean eficientes, tanto para la empresa, como para el medioambiente y la sociedad generando buenas prácticas de trabajo, tratando responsablemente el proceso productivo y su consumo de insumos.

Como resultado de todo ello obtenemos este Mapa Estratégico en el que se establecen los objetivos que marcan cada una de las perspectivas descritas anteriormente y la relación que guardan con el crecimiento y rentabilidad que aportan a la empresa.

Figura 3.



Fuente: Elaboración propia.

8. LINEAS DE ACTUACIÓN

Tras la realización del mapa estratégico vamos a realizar las que son para mí las líneas de actuación que darían un mayor resultado a la empresa a la hora de crecer y mejorar.

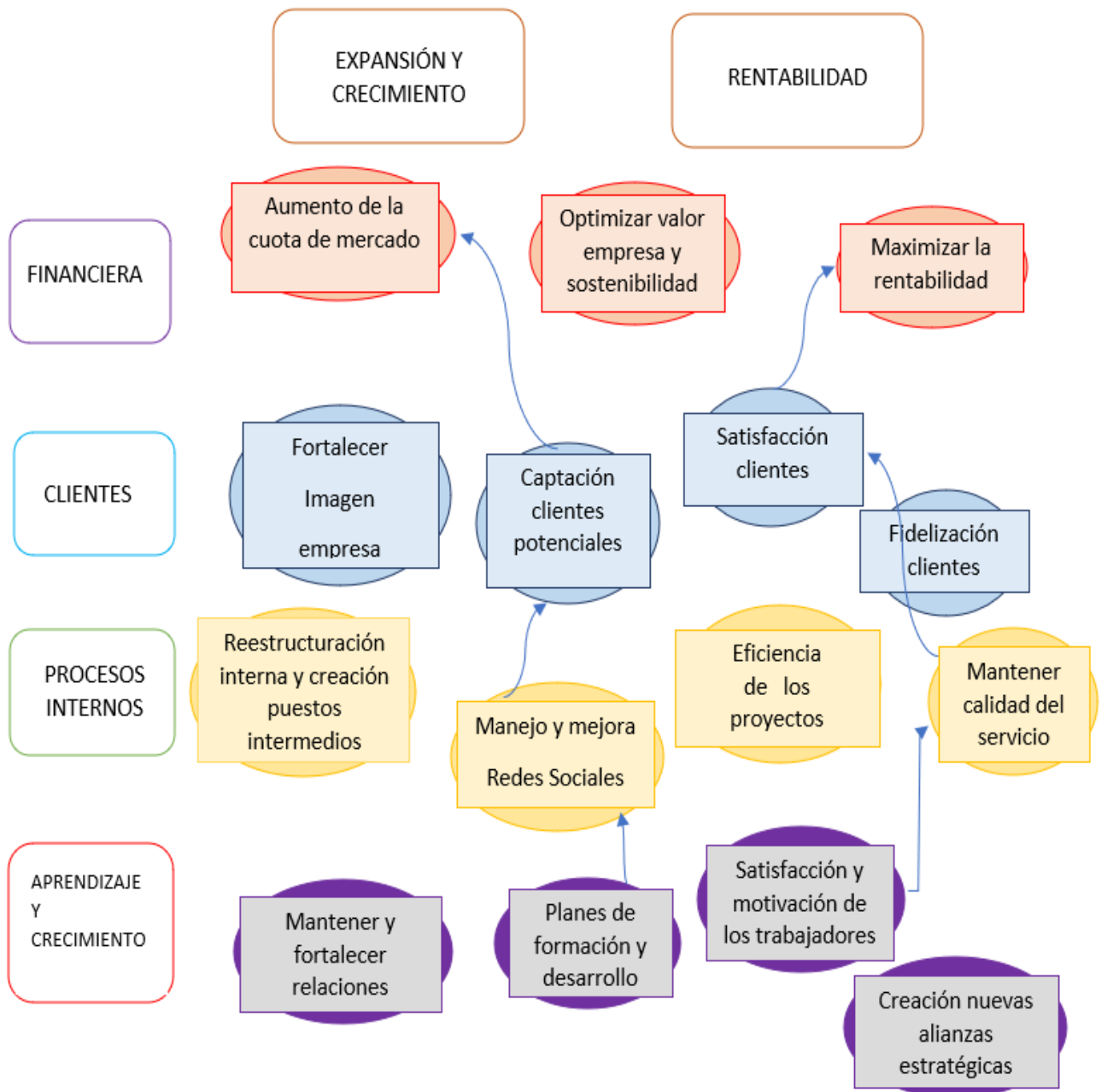
Línea de actuación 1: Comenzamos con una subida de salarios y unos incentivos por proyectos realizados para los empleados. Esto aporta una mayor satisfacción y motivación a los trabajadores que hace que sean mucho más eficientes a la hora de realizar su trabajo y sigan generando una mayor calidad del servicio o por lo menos mantenerla por lo que los clientes estarán satisfechos y se conseguirá una mayor rentabilidad para la empresa.

El segundo camino sería el siguiente:

Línea de actuación 2: Establecemos un plan de formación y desarrollo en el que el manejo de las Redes Sociales sea esencial su conocimiento y su manejo para poder compartir noticias positivas sobre la empresa y poder darla a conocer con mayor amplitud por parte de cada empleado en cada uno de sus perfiles de cada red social llegando así a un mayor número de gente, es decir, clientes potenciales que podamos captar, significando un aumento en la cuota de mercado de la empresa.

En la siguiente figura definiremos con una mejor imagen visual estos caminos a seguir a través del mapa estratégico establecido anteriormente.

Figura 4.



Fuente: Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

La realización de este trabajo me ha hecho ver aún más la importancia de saber gestionar una empresa. No sólo eso, sino que ahora además tengo un conocimiento mucho mayor para poder, quién sabe, ser en el futuro un buen director o alto cargo en una empresa que sea capaz de saber generar ese valor tan importante.

Me he centrado en esta empresa, Sport Ocio Plus, S. L. porque la dirige el padre de un gran amigo mío y que me ofreció la oportunidad de abrirme sus puertas para realizar este análisis y poder conseguir una mejora con la futura posibilidad de trabajar para ellos.

Sport Ocio Plus, S. L. es una empresa dedicada a la instalación de todo tipo de pavimentos y a su mantenimiento. Los últimos años está consiguiendo ser una empresa puntera en su sector en Aragón, pero por lo analizado debe de mejorar varios aspectos si quiere expandirse por toda España y, por qué no, internacionalmente.

Para empezar con el análisis realizado, lo primero que realicé fue una entrevista con una serie de preguntas al director de la empresa y, posteriormente, a uno de los empleados de la misma, que accedió a darme información interna a la hora de trabajar para él.

Las diferentes respuestas me sorprendieron bastante ya que eran muy distintas por parte de cada uno. También hay que tener en cuenta que son distintos puntos de vista, pero también había diferencias en cuanto a preguntas generales que ambos deberían responder por lo menos, de una manera parecida al tratarse de gestiones diarias y del proceso productivo.

En primer lugar, realicé un análisis DAFO en el que pude observar las fortalezas más destacables de la empresa en la que sin ninguna duda era la de una calidad muy alta en su servicio. Esto hace que cada vez más, estén demandándose más sus servicios en las últimas fechas. También pude observar las debilidades que tiene esta empresa. Cabe destacar la poca comunicación interna que hay dentro de ella. Es algo que tiene que mejorar para no tener problemas futuros que puedan afectar al crecimiento que está consiguiendo. He podido ver las oportunidades que tiene en el mercado y cuales puede aprovechar de manera más conveniente según los recursos de los que dispone. Y, por último en este apartado hemos identificado las amenazas que tiene la empresa y de las cuales no tiene el control y tiene que aprender a detectar para no perder esa línea ascendente.

Ya con el DAFO realizado, continué con el análisis CAME en el que hemos visto como dar solución a los problemas de la empresa, como explotar sus oportunidades y mantener sus fortalezas y finalmente saber afrontar las posibles amenazas.

Con toda esta información ya fui capaz de realizar un mapa estratégico adecuado para la empresa y darle una relación a cada uno de los objetivos que establecían las perspectivas de seguimiento de la empresa pudiendo definir dos líneas diferentes de actuación, las cuales, realizadas de forma óptima, darán seguramente un resultado muy positivo a la empresa en cuanto a progreso, expansión, crecimiento y buena gestión de todo el proceso empresarial.

Estoy muy agradecido de la oportunidad que me ha dado la Universidad y todos sus docentes de poder aprender de todos ellos y dotarme de un conocimiento que antes no tenía y que hará que me pueda forjar un futuro más que bueno.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CUADRO DE MANDO INTEGRAL
http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf
- LÓPEZ VIGEGLA, ALFONSO “mini guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una PYME” 22/04/2014
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-unbalanced-scorecard-en-una-pyme/>
- LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO “y después del DAFO, ¿Qué hacemos? ... ¿Análisis CAME?” 30/072013
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-quehacemos-analisis-came/>
- MAPA ESTRATÉGICO <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>
- SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAS
<https://economipedia.com/definiciones/sostenibilidad-empresarial.html>
- VALORES DE UNA EMPRESA
- WEB SPORT OCIO PLUS, S.L. <https://www.sportocioplus.com/>
- WOM (WORD OF MOUTH)
<https://rockcontent.com/es/blog/marketing-boca-a-boca/#:~:text=El%20marketing%20boca%20a%20boca%20es%20una%20t%C3%A9cnica%20publicitaria%20que,ventajas%20de%20lo%20que%20ofreces.>

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA GENÉRICA – BALANCED SCORECARD

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de ésta?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?

- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- **P 7.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 8.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

- **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
- **F 2.** ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?